

《战略与执行体系搭建》

--- 打通战略到执行的任督二脉

主讲人：齐磊 老师

课程背景 讲

一提到战略很多人会存在两个误区：有些人觉得战略是大公司的事情，小公司不用做战略，于是很多专家把战略搞成一堆模型，弄成“玄学”；也有人觉得战略是老板的事情，和中基层没有关系，于是“战略”变得陌生且孤立。

齐磊老师积累多年的战略管理实践，提出从企业发展的原点出发，按照从远而近，从大到小，从上而下的逻辑来制定公司战略方向，遵循大多数人讨论，少数人商量，一个人拍板的原则来制定公司战略模式。真正实现战略的系统性、科学性、可执行性。让战略引起企业全员的共鸣，成为团队为之而努力的指明灯。

在企业实践过程中，战略往往被作为总裁的商业机密或隐私，没有形成全员的共识，最终极易形成“团队有力量无方向”的困态。提到战略很容易联想到竞争，于是无数的管理者将竞争作为主要的思考重点，把消灭敌人作为主要目的而却忽略了自己所能提供的价值，陷入“你死我活”的极限竞争。真正的战略以发挥自身优势，极尽提供价值为核心。违背社会规律的战略不是战略，违背客户价值的战略不是战略，与个人能力有关而与团队能力无关的战略也不是战略。所以战略管理不是总裁的一厢情愿，不是总裁的一偏盖全，更不是总裁的一意孤行。战略需要在社会规律之下，聚焦团队力量直指客户价值，这是前提。

我们认为制定企业战略必须从企业发展的原点开始，从梦想开始，通过团队参与的形式梳理出企业的愿景、使命、价值观等关键指标并达成共识。继而由总裁制定出战略目标。这样才更利于分解和执行，另外还需要梳理出来企业未来的业务规划，规划出未来公司增长业务，种子业务，与公司的核心业务形成三层业务链。这个过程全是“内功”。对外我们则需要对竞争对手进行分析，从而找出自己的优势。这种优势不是企业竞争持续的根本，只是现阶段下的比较竞争优势。最后形成公司的战略重点。这个过程很重要，是企业管理的原点和基础。

接下来就是如何执行的问题，谈到执行很多人很容易想到领导下达指令，员工去做。这虽然也叫执行但却是狭义的执行，是将领导指令变成结果的一个过程。往往大家忽略了公司宏观的执行，也就是将公司的战略目标变为现实的过程。所以有了公司的战略重点后，需要各个部门的中层从企业的战略重点里面找和自己工作相关的内容，中高层必须具备分解能力，将公司的战略目标分解为部门的计划，我们暂称为月计划，部门负责人必须对月计划负责，因为月计划就是战略的直接支撑。各个部门的月计划完成了，公司的战略就完成了。另外部门负责人还需要对月计划进行分解，形成部门内每个员工的周计划，要求员工对自己的周计划负责，每个人的周计划达成了，部门的月计划就达成了，各个部门的月计划达成了，公司整体的战略目标就实现了。也就是说公司的执行需要由中高层带头去做，对部门负责。执行中每个人必须清晰自己的角色定位，处于什么层面，责权利分别是什么。所有人要清晰。

计划做出来之后，需要对分解出来的计划进行检查监督，也就是做好过程管理。过程不检查结果准抓瞎。不要寄托于 KPI 的绩效考核，绩效考核属于事后管理，事情发生后只能总结，分享，只能下一步改进，无法对现有结果起到任何作用，因为事情已经发生了。那么过程管控

的GS，则是对过程进行分解，进行节点的管控，同样目的是保证最终的结果实现。对于完不成计划的同事，公司需要建立平台进行质询，这个平台我们称之为质询会。为了提高效率，必须建立质询会的相关规定和规范，以聚焦我们的思维和行为专注于战略的执行。事后需要对结果进行及时的奖惩并公布。同时进入下一轮的循环。

因此齐磊老师建议此课程培训是从问题入手、采取训练的方式，让大家多参与，多针对企业实际问题做作业，团队动手梳理出公司的战略，让学员对战略有更加清晰深入的认识，让大家对公司的战略信以为真并且做到内心的安宁。

课程目标 讲

- 帮助学员掌握系统、先进、实用的管理技巧和沟通技能；
- 启发学员触类旁通，在管理实践中知行合一，在日常工作中艺术性应用所学的技能；
- 站在企业变革必须的角度，帮助参训人员更新营销理念，转变思维模式，统一思想；

运营模式 讲

- 1.分组：**课程开始前以分组的形式进行PK，加强团队的概念，模拟企业的实际情况进行PK与训练，借此也能发现每个员工对企业的贡献度与心态。
- 2.小红旗：**设置品牌积分榜，将红旗比作企业的业绩，每个小组通过不断参与互动，参与训练，参与学习与PK来获取业绩，激发学员的积极性与创造力。
- 3.分享：**每半天结束，所有学员都会领到分享卡，按照老师对分享内容的要求对半天所学内容进行书面分享，由主讲老师进行评分、公布并纳入品牌积分。每天的早上课前都会对前一天培训内容进行小组内的分享会，分享会的维度为5有：有主题，有主持，有嘉宾，有自由，有总结。
- 4.互动：**课程中有大量的互动，让学员参与其中，投入其中，我们认为经营的最高境界是让客户参与经营，管理的最高境界是让员工参与管理，只有不断参与，不断投入学员学习才会高效。
- 5.纪律：**课程前介绍本次课程纪律，并且由讲师把关，保证纪律坚定执行。

课程纲要 讲

课程内容：

开营：团队建设

一、团队如何建设？

团队是由个体组成，只有互相提供价值，才有合作可能。没有内心的强大的员工，就没有强大的公司。

二、建立高效的学习环境

学习现场形成一种竞争 PK 的学习方式，用这种方式让学员快速进入学习和体验的状态。

第一讲:执行原点 战略重构----认知战略，明确战略

0.5 天

课程内容：

- 一、 企业转型需要从个人执行到团队执行的跨越
- 二、 团队执行源于战略，靠文化引导，用机制分解、让团队承担
- 三、 关于战略的两个误区：1.大公司才做战略；2.战略是老板的事情；
- 四、 案例：北极熊与爱斯基摩人的故事；
- 五、 制定战略：由远及近、由虚到实、由模糊到清晰
- 六、“我有一个梦想”训练；
- 七、企业愿景制定训练
- 八、使命的维度、标准、训练；
- 九、价值观的制定原则与方法；
- 十、战略目标的 5 大关键指标；
- 十一、形成年度、月度战略重点

第二讲：执行文化推动----营造执行环境，给团队不得不执行的理由

1 天

课程内容：

- 一、团队执行文化的八荣八耻训练
- 二、执行文化的两大命脉：商业交换与结果思维
- 三、商业交换文化的本质：拿人钱财，替人消灾
- 四、商业交换前提：独立承担责任，独立坚守原则
- 五、商业交换的要素：靠原则做事，拿结果交换
- 六、结果假象：职责不是结果、态度不是结果、任务不是结果
- 七、结果：有时间、有价值、能考核
- 八、结果思维训练：结果定义的确认与辨析
- 九、做结果的原则、思维、方法；
- 十、客户价值是衡量结果的关键要素
- 十一、执行文化落地工具与方法
 - 1.企业病毒法：病毒分类与具体操作流程
 - 2.外包思维法：外包标准就是交换标准

- 3.职业算帐法：新员工的一封信及账单
- 4.分享会工具：有主题、有主持、有嘉宾、有记录、有总结
- 5.品牌积分法：定规则、勤公布
- 6.轮岗体验法：体验、感受、分享
- 7.感恩卡工具：感恩促和谐、和谐育成长

第四讲：执行机制建设----打造不依赖任何能人运营体系

1.5 天

课程内容：

- 一、 执行机制是执行文化的落地表现
- 二、 建立机制的四种方法
- 三、 文化管人，机制管事，文化管思想，机制管行为
- 四、 人没有好坏，关键看建立什么机制；
- 五、 小和尚撞钟的故事；
- 六、 不依赖任何能人的 5R 执行体系
 - R1：结果定义：结果一致，下属主动。管理的入口
 - R2：一对一责任：责任一对一，明确又清晰。把旁观者变成当事人
 - R3：过程检查：不检查等于不关注等于不用做。没有人做你希望的，只会做你检查的
 - R4：即时激励：好报才有好人。激励的关键是即时，并且要放大成集体记忆
 - R5：改进复制：总结与沉淀与企业最宝贵的财富。不做流程，难有收成
- 七、 大 5R 与小 5R 讲解
- 八、 建立机制的方法
- 九、 战略重点的维度与分解
- 十、 基于战略重点的计划管理
- 十一、 月计划格式讲解；
- 十二、 月计划常见问题讲解；
- 十三、 YCYA 讲解
- 十四、 YCYA 模拟训练；
- 十五、 计划管理体系的警察：质询会；
- 十六、 质询会的关键话术（标准化）；
- 十七、 总裁、高管质询注意事项；
- 十八、 质询会模拟演练；

第八讲：执行团队建设-----找到执行人才、打造执行团队

1 天

课程内容：

- 一、 企业执行团队建设的关键：找到执行人才，打造执行团队；
- 二、 选用育留的注意事项

- 三、执行人才的共同点：百分百责任
- 四、执行人才的三大标准：信守承诺、结果导向、永不言败；
- 五、执行人才做事态度：认真第一、聪明第二
- 六、执行人才的执行原则：结果提前、自我退后；锁定目标、专注重复；
- 七、执行人才的执行战略：事前，决心第一，成败第二；
 事中，速度第一，完美第二；
 事后，结果第一，理由第二；
- 五、 执行团队打造的猴子管理法
- 八、下属抛猴子的四大绝招：起手式、雄辩式、障眼式、马屁式
- 九、管理猴子的六脉神剑：归宿视角、员工视角、沟通视角、上级视角、价值视角、快乐视角
- 十、战略与执行沟通互动训练

备注：本次培训以训练为主，训练与讲授的比例为 1:1